



确保“十四五”开好局 以优异成绩庆祝建党100周年



“数智”引领零售业转型

——第四届易捷发展论坛专家观点集锦

编者按

在不确定中寻找确定,在已确定中寻找痛点堵点。9月11日,第四届易捷发展论坛在广西南宁举办,主题为“数智引领、易享生活”。

经过13年的成长,易捷已从单一的便利店蜕变为百变多样的“人·车·生活”生态圈。当前,互联网经济进入成品油销售行业,数字化、智能化应用正在改变我们的生活。同时,行业过度竞争、新能源替代加速等,导致易捷的

流量优势正在减弱。面对新形势,易捷创新变革的路在何方?零售行业的未来在哪儿?本届论坛邀请零售行业多位专家建言献策。

本版文图由本报记者 何翔任 赵媛媛 姜赫然 提供

卖商品,还要卖生活方式

近年来,我国零售行业可以用一个字来形容,就是“难”。无论是从事何种业态,无论企业规模大小,大家都感受到了较大的压力,不知道何时生意能够进入一个良性渠道,形成一个理想的增长曲线。

为什么会出现这样的局面?疫情是一方面原因,但是我国零售业今天遇到的问题,不是一朝一夕形成的。我认为主要有两个因素:一是无序扩张;二是粗放式发展。

商业是我国最早开放的领域,这么多年的发展出现了太多低质量供给的问题,这也是供给侧改革的一大痛点,就是供大于求,大家都在做同质化的生意。随着线上业务快速发展,由于没有及时解决发展中的问题,导致出现线上恶性竞争现象,对线下分流很大。虽然最近国家对线上过度补贴的商业模式开始出重拳

治理,但是之前还是形成了大量过剩的供给。

做零售,我们应该反思两个最核心的问题:消费者是谁?消费者需要什么?我认为零售业想要实现良性发展,有三个主要途径:

一是让商品性价比更高,更具有吸引力,让消费者重新回到店里。围绕消费者的核心价值诉求,回归零售的根本,这是目前我们行业转型升级的重点。

二是进一步提高便利性。现在线上线下互通,且受疫情影响,线上零售业呈快速发展趋势。便利店本应是最便利的零售业态,但今天有比便利店更便利的服务方式。怎么进一步提高便利性,是目前线下零售业普遍探索的问题。

三是加快商业创新。零售业除了卖商品,还要卖生活方式、卖幸福感。第七次人口普查结果显



杭州石油南环路站便利店全景。

龚良奇 摄

示,中国消费者结构特点是“三化”(老龄化、少子化、家庭小型化)。这样的消费者结构意味着,将来的家庭烹饪频次会大大降低,消费者更多会通过外卖等方式解决吃饭问题。因此,真正的便利性除了要有位置的便利、时间的便利,还要有产品的便利。

打造全国统一的线上业务平台

易捷拥有非常有竞争力的团队,有很好的零售资源和渠道优势。

我认为做好零售有三个关键因素:一是用户运营,二是供应链,三是数字化。易捷在全国拥有2.78万家便利店,有很大的用户流量。未来,易捷应该在服务好年轻人、利用夜间经济做大做强上下功夫,可以从以下几个方面发力:

一是在易捷商品的选择方面。用户的需求在变,年龄也在变,因此要尽量根据年轻消费者的需求优选便利店商品。

二是除消费者进店购买的模

式外,也要考虑线上配送到家的业务模式。如今,很多其他品牌便利店超过30%的生意来自线上配送到家业务。如果易捷不去布局线上业务,线上的销售份额就会流失。易捷拥有庞大的便利店数量,在发展线上业务方面有天然的网络优势,应全力打造全国统一的线上业务平台。

三是要用好庞大的会员体系。中国石化有8000万加油卡持卡用户,每日进站客流超2000万人次。易捷应深耕顾客资源,构建线上线下深度融合的全渠道体系。

夜间经济不容忽视

当前,我国便利店、超市大多是为了满足消费者白天的需求。有一个时间段零售业不太关注,甚至是忽略,那就是夜间。针对这个时间段,这几年正在逐步形成夜间经济。

夜间经济规模发展很快。一、二线城市居民的夜间工作强

度较大,特别是一些互联网公司、金融行业的从业者,具有夜间消费的需求。越来越多的年轻人,有在夜间购买商品的需求。在日系便利店,24小时服务是常态。

新一代消费者的人群结构、消费习惯、价值认知跟以前相比都发生了很大变化,这实际上是消费的

转型,是一种生活态度。一家做夜间便利性商品供给的公司销售数据显示,一天收入中的60%来源于晚上7时到次日凌晨,35%来源于晚上10时到次日凌晨。零售业需要不断地寻找不确定性,从人群结构变化、流量变化中寻找确定性,从而为未来发展做好准备。

数字化助力“人货场”更匹配

最早运用互联网技术的是银行,其次就是零售行业。沃尔玛在很早的时候就租卫星,利用信息技术管理零售业态。否则,沃尔玛管理全球240多万工人是不可能的。

这些年,真正影响销售革命的是信息技术。今天,我们讲的零售数字化不是新事物,而是我们现在购物用互联网技术进行的升级,这个升级没有止境。数字化是围绕提高经营效率进行的,我对数字化的理解是“帮忙不添乱”。数字化不能解决一切问题,任何一个行业的本质是不可能被改变的。所以,

数字化必须为零售服务,而不是零售为数字化服务。

受疫情影响,麦当劳引导顾客线上点餐,使外卖占销售总额的比重达40%,这对易捷的发展有三点启发:

一是麦当劳的数字化。从客户端来看,就是让用户装一个小程序,或者是让用户装一个APP,这是易捷能够做到的。

二是装上APP后,要保证不被删除,麦当劳做到了。因为麦当劳通过会员制设置,让消费者尝到了天天免费的甜头,确保APP不被删除。

三是小程序或APP对企业发展要有价值。零售行业“人货场”的基本商业逻辑不会变,但是如何匹配“人货场”这三个要素,一方面要靠投资,另一方面要靠钻研。数字化可以帮我们进行精确的统计,快速分析出易捷每天的商品销售情况。

发挥技术变革的推动作用,最重要的是顶层设计要看清楚主要的商业逻辑。我们经过了数字化的推进,经过了缜密深刻的商业洞察,发现了易捷“人货场”匹配的逻辑,就要达成共识,发起营销。

实体便利店要差异化经营

送货上门和线上销售已经不是新的课题。经营的本质,就是站在消费者的角度,满足消费者的生活习惯。市场在变化,消费者也在变化。给顾客提供品质保障的好商品,是未来实体店和线上零售店竞争的关键。互联网和实体店的经营逻辑不一样,所以实体店必须利用网点的便利性实

现差异化经营。

我们在遭遇发展瓶颈时,通过与生产效率较高的便利店对标,发现了问题。后来,我们通过一些固定商品稳定客流,通过提供高频需求产品提高周边客户的到店率。比如,我们的工厂研发解决客户的一日三餐问题,有效缩短了供货周期。

关注消费者对美好生活的需求

零售业,无论是品牌还是渠道,一定要跟着消费者的需求走,这就需要对消费者有足够的了解。

当前,我国的消费者有四个特点:一是更加注重健康。人们对健康的追求是不可逆的。二是追求性价比。从品牌看,性价比一定要高。三是消费者更加追求便捷。四是回归国产。消费者出于爱国情怀选择国产产品。

对易捷来说,加油站便利店的特点就是为更多车主提供便利。虽然进站的场景不同,但无论是高速站还是市区站,都要快速满足消费者需求。对打造品牌来说,一定要让消费者可以随时看得到、买得到,全方位满足人们对美好生活的需要。此外,还应关注消费者的情感需求,提升消费者对品牌的忠诚度。

更便捷的服务是易捷的价值所在

易捷的价值主张是让生活变得更美好,所以从价值主张上看,易捷要为消费者提供更加便捷的服务。100年前,我们要到集市上买东西;三四十年前,我们要去菜市场买东西;如今,我们动动手指,就可

以从互联网上买东西。与时俱进的购物方式,让我们拥有了便捷的生活方式。在便捷服务、配送到家方面,易捷需要提前布局。此外,易捷也要提前布局“准车主”市场,在心理上让“准车主”对易捷产生依赖。



裴亮  
中国连锁经营协会会长



翁怡涛  
弘章资本董事长



孟庆祥  
华为公司原管理专家



任中伟  
多点(深圳)数字科技有限公司  
合伙人兼首席战略官



杨文斌  
山西省太原唐久超市  
有限公司董事长



郭云龙  
内蒙古伊利实业  
集团有限公司副总裁



姚良  
国泰君安证券股份有限公司  
投行事业部执行委员

